

CAI
HR 800
-1995
H012

Government
Publications

HUMAN RESOURCES STUDY OF THE CANADIAN



3 1761 11764316 3

EXECUTIVE SUMMARY



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117643163>

HUMAN RESOURCES STUDY OF THE CANADIAN ACCOMMODATION INDUSTRY



EXECUTIVE SUMMARY

Prepared by KPMG,
in association with Abt Associates of Canada and Mana Research Ltd.,
for the Steering Committee of the Human Resources Study of the
Canadian Accommodation Industry.
Fall 1995

AXZ 9362

AXZ-9362

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|-----|
| Acknowledgements | i |
| The Context | 1 |
| The Accommodation Industry Labour Force | 2 |
| The Human Resource Issues | 2 |
| Recommendations | 4 |
| Conclusion | 10 |
| Appendices | |
| A. Members of the Steering Committee | A-1 |
| B. Hotel Associations – National, Provincial, Territorial | B-1 |
| C. Tourism Education Councils – National, Provincial, Territorial | C-1 |

ACKNOWLEDGEMENTS

The Steering Committee for the Human Resources Study of the Canadian Accommodation Industry wishes to express its appreciation to all those individuals and organizations who have contributed to this project.

In particular, our appreciation goes to the Chair of the Steering Committee, Ms. Bonnie Holbrook—Corporate Director of Human Resources for Canadian Pacific Hotels & Resorts—for ably chairing the meetings throughout the study.

Thanks are also extended to the consulting team led by KPMG with support from Abt Associates and Dr. Marilyn Mohan of Mana Research Ltd. The consulting team worked diligently throughout the study to ensure the comprehensiveness of input from all stakeholder groups in the Canadian accommodation industry.

The study was funded and facilitated by Human Resources Development Canada (HRDC). The role of HRDC is gratefully acknowledged, particularly the role of those officials from the Sector Studies Directorate who provided analytical, logistical and methodological support throughout the study.

Like the Steering Committee itself, those who contributed to the process—through interviews, focus groups and completion of surveys—represent a broad cross section of the accommodation industry. Our final thanks and appreciation is extended to those numerous accommodation business owners and managers, educators, students, union officials, government representatives and most importantly, employees, who so willingly gave their time for this important study.

The Steering Committee truly believes the findings outlined in this 'Executive Summary' and described more thoroughly in the "Detailed Report", as well as the full set of recommendations contained in both documents, provide a strong basis for furthering the role of human resources development in the Canadian accommodation industry.

The Executive Summary has been prepared based on the findings and recommendations contained in the Detailed Report. Copies of the full report may be obtained by filling out and returning the enclosed, pre-addressed reply card to Human Resources Development Canada.

EXECUTIVE SUMMARY

"Human resource expenditures in the accommodation industry should be viewed as a long-term investment, not a short-term expense."

— Steering Committee member.



THE CONTEXT

As the global tourism industry becomes more competitive and the Canadian accommodation industry recovers from a debilitating recession, concerns about the future of the industry have been expressed by various industry participants ranging from hoteliers to regional accommodation associations and the Hotel Association of Canada. In response to concerns raised by the Hotel Association of Canada, the Sector Studies Directorate of Human Resources Development Canada commissioned this study of the human resource issues and challenges facing the Canadian accommodation industry.

The study was under the direction and guidance of a steering committee comprised of key accommodation industry stakeholder groups - employers, labour organizations, educators, national and provincial industry associations and councils, and federal and provincial government departments. A consortium of three consulting firms—KPMG, Abt Associates and Mana Research Ltd.—undertook the research for this comprehensive industry study.

The objectives of the study were to:

- Assess the present and future business environment of the accommodation industry.
- Assess the nature and structure of employment including the potential for employment growth.
- Inventory current human resource practices and assess human resource planning.
- Identify new technology and examine the impact of technology now and in the future.
- Synthesize the information and issues into a list of recommendations and follow-up activities endorsed by all steering committee members.

All of the analysis undertaken for the study was completed in the fall/winter of 1994/1995. In order to achieve the objectives, a variety of research techniques were used. Interviews and focus groups were used extensively to collect comments and opinions on the current state of accommodation human resource practices. During the field work phase of the study, more than 65 interviews were held with key stakeholders (e.g., hotel owner/operators, labour, educators, industry associations, employees, students).

In addition, eleven focus groups with more than 75 students and employees at various hotels and educational institutions were held across the country. Case studies of six Canadian accommodation facilities in various locations across the country were conducted to permit first-hand investigation of the human resource challenges facing the industry and to profile specific human resource practices. In order to provide insight into the nature, size and growth potential of the industry, a thorough labour market analysis based on Statistics Canada's 1991 Census data was also conducted.

Possibly the most significant underlying challenges facing the accommodation industry are the tendency towards short-sightedness and of reacting to issues rather than taking a proactive, longer-term strategic approach. While numerous exceptions exist—company by company and/or issue by issue—employers are typically more focused on those short-term tactics and strategies that have an immediate, clearly demonstrable impact on bottom-line operating results. As with employers, most other accommodation industry stakeholder groups—with noted exceptions—are also focused on short-term goals. Academic institutions concentrate on this and next year's enrolment. Labour organizations are concerned with the next round of contract negotiations. And a large proportion of employees view the industry as a short-term opportunity to earn income while enroute to another career.

THE ACCOMMODATION INDUSTRY LABOUR FORCE

Based on Statistics Canada's 1991 Census data the Canadian accommodation industry (SIC Major Group 91) employed approximately 180,000. After taking into account seasonal fluctuations, the industry is estimated to employ about 213,000 during peak season. The net employment growth in the industry over the period 1993 to 2005 is projected to continue to be positive, with employment growth being slightly higher than in the previous decade.

Many of the labour force characteristics in the accommodation industry differ from the general working population in Canada, for example:

- The workforce is younger—27% of employed people in the accommodation industry are between 15 and 24 years of age compared with 16.7% across all industries.
- Proportion of women is higher—58.7% of the accommodation workforce are women compared with 45% across all industries.
- Education levels are lower—37.1% of the accommodation workforce has less than high school education compared with 26.5% across all industries.
- Part-time work is more prevalent—24.2% of the accommodation industry workforce works part-time compared with 17.8% nationally. A much higher proportion of men work part-time in the accommodation industry than the national average; the percentages are relatively consistent for women.

Net growth forecasts in the accommodation industry are modest to 2005. Senior managers, professionals, technical and skilled occupations will continue to account for a small proportion of total jobs. Employers interviewed for this study suggest that high school graduation or less is sufficient for 70% of all positions in the industry. The remaining 30% are thought to require post-secondary education.

THE HUMAN RESOURCE ISSUES

The Canadian accommodation industry faces a variety of issues in attracting, training and keeping the right employees. Some issues are external (e.g., economic conditions, competition from other industries), while others are more directly under the control of employers and other stakeholder groups. The major human resource issues facing the Canadian accommodation industry—as identified by industry representatives—are:

- **The need to establish better human resource practices** in an attempt to reduce turnover and enhance the profile of the industry as a viable career alternative. A wide disparity exists between some Canadian accommodation providers who believe in the value of sound human resource practices (e.g., training) and others who view labour purely as an expense. The short-term implication is that the industry's image—in the minds of potential new entrants—will vary considerably across the country.

The financial implications of enhanced human resource practices, at the enterprise level, must be demonstrated. Further, Canada's competitive position within the global tourism industry depends, in part, on the ability of the accommodation industry to provide a level of customer service in keeping with the expectations of international travellers.

- **The quantity and type of education and training is not necessarily tied to the needs of industry.** The number of positions for which employers claim post-secondary education is required is relatively small (i.e., about 30% of total positions) and modest growth in these positions is forecast. However, the program offering at the community college and university level is relatively high—as is the interest in enrolment. However, shortages in key industry positions are a perennial problem (e.g., chefs). On-the-job training is preferred over off-site training by employers and employees. The suitability of some formal hospitality programs and the practical hands-on experience of

instructors is questioned by both students and potential employers. However, opportunities for work experience are not sufficiently advanced—except in rare cases—so that most students graduating from post-secondary programs have only received an exposure to the industry, rather than the practical hands-on experience that is necessary for a smooth transition to the workplace.

- **A positive, service-oriented attitude remains a key criterion in the hiring decision.** Although technical competence in certain areas (e.g., food preparation) remains a concern, a positive, service-oriented attitude is often viewed as a “must have” criterion at point of hire. Professional development and skills enhancement are viewed as necessary—or at least advantageous—for promotion. Many employers also tend to place a very high emphasis on hiring “fully trained” staff; that is, with prior work experience at another establishment.
- **The traditional career path is changing.** In addition to the large number of owner-operated businesses in the Canadian accommodation industry—which often results in family members holding most management positions—the organizational hierarchy in hotel chains and large independent hotels is changing. Middle management positions are being reduced and areas of responsibility broadened.
- **Part-time employment is an ongoing reality.** Some seventy per cent of accommodation industry employees work part-time as a result of personal choice or circumstance. Part-time and seasonal workers fill an employer need by meeting demand peaks and alleviating the need for full-time workers to take on an onerous work load. For the 30% of part-time accommodation industry workers who would prefer to find full-time work, creative approaches to increasing the work week—or work day—should be considered (e.g., reformatting the job classification to include additional, complementary tasks).

- **Continued co-ordination of human resource strategies and initiatives is required.** The industry is represented by a diverse number of organizations at the national and regional levels. The Canadian Tourism Human Resource Council and its provincial/territorial counterparts are charged with the responsibility of co-ordinating human resource development and training initiatives and ensuring the efficient roll-out of a national system of occupational standards and certification. As a founding member of the Council and one of eight national industry associations on its Board of Directors, the Hotel Association of Canada takes a lead role for the accommodation industry in creating and promoting programs directed to that industry.

- **Cultural, gender and language issues characterize the Canadian accommodation industry.** Twenty percent of accommodation workers had neither English nor French as their mother tongue (compared with 15% of the total Canadian workforce); women comprise a majority of the workforce.

Changes in federal government policies that reduce immigration levels—and change the profile of allowable immigrants—may create some difficulty in filling positions. At the same time as dealing with the characteristics of the labour force, the number of international travellers to Canada are increasing and becoming increasingly diverse. Sensitivity to cultural differences will become more of an issue in the future.

- **While labour's primary mandate is to represent union members interests, labour organizations will come under some pressure to consider new approaches to human resource management and development.** Approaches such as self-directed work teams and multi-skilling, for example, are seen as an opportunity to improve employee job satisfaction while enhancing customer service and improving operating efficiencies. Some labour organizations will likely be more receptive than others to changing job roles.

- **Technology is seen as supportive to human resource needs rather than a threat.** The service orientation of the industry—and an increasing trend towards a greater customer-service focus—is thought to mitigate against significant job loss and other potentially negative impacts as a result of technological change. Technology is seen as a tool both to assist employees in carrying out job functions and as a vehicle for training and professional development.

The impact of these issues on the future human resource needs of the industry will require monitoring and constant evaluation, particularly in light of the recommendations offered by the Steering Committee.

RECOMMENDATIONS

The following recommendations were developed under the direction of the Steering Committee and are based on the findings and conclusions presented in the detailed report. Most of the recommendations are inter-related. Many are based on a few broad, industry-wide concerns and issues. The Steering Committee endorses the following recommendations. Further, the Steering Committee encourages the accommodation industry to proactively begin implementation immediately.

In many of the earlier human resource sectoral studies in other industries, often the lead-off recommendation has been the creation of a human resource council. The purpose of such a council is to co-ordinate human resource development, training, certification and related initiatives. The Canadian Tourism Human Resource Council (Council)—which was formed in 1993 to represent all tourism sub-sectors—has just such a mandate. Together with the Hotel Association of Canada—a founding member of the Council—the accommodation sector is well served with vehicles for the co-ordination and facilitation of industry initiatives. **However, the effective implementation of the following recommendations will only be achieved if all stakeholder groups—including employers, employees, educators, labour organizations, government and the various national and provincial industry associations and education councils—become actively involved.**

The recommendations discussed below identify the roles and responsibilities of various stakeholder groups as a means to facilitate implementation. The Steering Committee believes the recommendations should be viewed with equal attention; therefore, numbering of the recommendations should not be construed as prioritization.

RECOMMENDATION 1—Illustrate the financial impacts from good human resource practices.

Labour is not only the single largest controllable expense in the accommodation industry but also a key component in the success and profitability at the property level. In addition to direct payroll costs, the total investment in labour (i.e., wages and salaries in addition to training and related expenditures) has an impact on profitability in the form of increased occupancy and average room rate generated by satisfied, return customers. Given the bottom-line orientation of the industry, the positive financial impacts of improved human resource practices must be demonstrated to accommodation facility managers and owners. At a minimum, some urgency is recommended in developing “best practice” tools that will demonstrate the potential return on investments in training and the cost of turnover.

Some information already exists and several major academic studies have been completed in this area. Therefore, duplication of such data or an attempt to create a Canadianized version is not recommended. Instead, the Steering Committee wishes to focus on the development and communication of a small number of defensible “best practices” or testimonials using known Canadian accommodation businesses of various sizes and in various locations. Managers and/or proprietors of these best practice case studies would be encouraged to communicate the tangible results of such approaches through their provincial accommodation associations and education councils. The industry is more likely to place greater stock in a testimonial from their peers than a purely academic study.

ACTIONS:

- The Canadian Tourism Human Resource Council should identify a framework for developing a best practices analysis of training investment and the cost of turnover.
- The Hotel Association of Canada and its provincial counterparts will identify employers willing to provide data and act as test locations for further analysis and evaluation.
- The educational community is encouraged to place more emphasis on case study development that focuses on labour economics either in conjunction with this initiative or through ongoing research and development.
- The research community—including government (provincial and federal), the Canadian Tourism Commission, research organizations such as the Canadian Tourism Research Institute and the Travel and Tourism Research Association and educational institutions—must include labour market issues as part of the tourism research agenda.
- The Council and the Hotel Association of Canada will jointly be responsible for promoting and distributing the findings of these best practice initiatives.

While this recommendation focuses on the direct financial implications of these best practice initiatives, employers are likely to reap intangible benefits (e.g., improved morale, increased guest satisfaction) from a heightened awareness of human resource issues.

RECOMMENDATION 2—Cultivate more effective linkages among and between industry stakeholders.

The Steering Committee believes stronger linkages between key stakeholder groups in the Canadian accommodation industry are needed—specifically, linkages between the educational community and the industry; and between employers and labour organizations. Co-ordination, co-operation and communication

should be constant themes in an industry with a diverse number of interests and variety of business establishments.

ACTIONS:

- The Canadian Tourism Human Resource Council's mandate will include organization of an annual human resource "summit" to which representatives of all stakeholder groups would be expected to attend. The summit could be used as a forum to exchange ideas, relate success stories and identify areas of concern. Funding support from HRDC will likely be required to initiate the process.
- The Canadian Tourism Human Resource Council and the Hotel Association of Canada will continue to work towards a common vision for human resource development goals and objectives in the accommodation industry.
- Provincial education councils and accommodation associations, educational institutions, employers and labour organizations are encouraged to forge closer alliances within their provinces/territories.
- The Council will be responsible for facilitating an exchange of information between employers and labour organizations on human resource development/management practices (e.g., maintaining a resource centre, electronic information exchange).

These actions will require the active participation of all stakeholder groups.

RECOMMENDATION 3—Launch a national career opportunities awareness program.

The misperceptions about potential career opportunities within the industry are substantial—a result, in part, of a lack of information. More information regarding the nature and breadth of job classifications, career advancement, attributes of the industry and the "ideal" employee profile should be better communicated—particularly as 30% of the jobs in the industry are in occupations where employers feel a college or university education is desirable.

Continue to adapt, refine and make available career information kits. These kits—building on existing materials already developed in some jurisdictions—would include comprehensive materials for distribution to high schools (e.g., career and guidance counsellors, librarians). The kits will focus on describing job opportunities, possible career paths, compensation levels, skill requirements and candidate attributes for industry occupations requiring a minimum of high school education. The goal should be to involve career influencers (e.g., high school career counsellors) in career fairs and related career awareness programs, ideally building on increased student interest in the industry.

ACTIONS:

- The Canadian Tourism Human Resource Council should ensure all existing materials prepared at the provincial level are catalogued for use by other provincial education councils and accommodation associations.
- The provincial tourism education councils should continually identify the information needs of school boards (i.e., high school, technical schools) in their provinces.

All distribution methods for dissemination of career information should be considered including the placement of materials (e.g., hard copy, CDs) in high school libraries and resource centres, enlisting industry spokespersons to visit local schools to discuss industry opportunities and creating opportunities for students to visit hotels to see first-hand what the industry offers.

Stage career fairs—directed at the high school, college and technical school levels similar to the successful events regularly produced by the Pacific Rim Institute of Tourism in B.C. and the Tourism Industry Association of Nova Scotia. Employers, educators and labour organizations need to actively participate in the development and staging of such career fairs.

ACTIONS:

- Provincial and municipal/regional accommodation associations are encouraged to continue working together with their

respective provincial tourism education council in the development and hosting of career fairs and secondary school career awareness programs—at least on a biannual basis—in major centres across the province.

- The Council should build upon the past experiences of the Pacific Rim Institute of Tourism, Tourism Industry Association of Nova Scotia and other provincial tourism education councils as required, to develop a “how to” manual for staging such fairs and secondary school career awareness programs in those jurisdictions where such programs have not been implemented.

These forums are expected to provide an excellent opportunity to showcase the diversity of the industry to potential employees.

Involve industry “role models” in the identification of career opportunities in the industry. General managers and other senior management at the property and head office level should actively participate in career fairs and in broader career awareness initiatives to explain the employment and career opportunities in the industry.

ACTIONS:

- The Hotel Association of Canada (for senior corporate accommodation industry executives) and provincial industry associations (for general managers and other senior property-level management) are encouraged to identify appropriate spokespersons who are willing to participate in career fairs and secondary school career awareness programs.

In addition to these initiatives, accurate compensation data is desired by career influencers. Such data would demonstrate the comparable compensation of accommodation industry positions—particularly at the middle and senior management levels.

RECOMMENDATION 4—Identify and/or create, catalogue, communicate and distribute appropriate training programs and tools.

According to employers interviewed for this study, only 30% of accommodation industry employees

work in occupations where an accommodation-specific community college or university degree is required; the balance of employees require high school graduation or less. While the training approaches available to the industry vary substantially, both owner-managers of small accommodation businesses and the general managers of larger hotels, face a challenge in providing necessary skill-based training in a cost effective manner.

Development of training programs and tools must take into account the operating environment at the business level.

In many cases, training an employee involves taking the individual away from his/her job responsibilities and replacing that individual with another staff member. Aside from the increase in payroll costs, logistics may prevent such staff replacement (e.g., in a small property where additional staff are not available).

ACTIONS:

- In their role of brokering training products, the national and provincial tourism education councils and accommodation associations should encourage development or adaptation of training materials that are prepared in a modularized, "how to" format.
- Dialogue between employers and community colleges regarding industry's needs for off-site training programs (e.g., timing, suitability of course content, cost, program length) should be facilitated by provincial tourism education councils and accommodation associations.
- Recognizing industry's desire to manage much of the skills-based training needs in-house, the Council is encouraged to continue development of "train-the-trainer" programs to facilitate this approach.

teams—sometimes one or two individuals—and relatively modest staffing levels. Skill requirements at the owner/operator level include business planning, financial management, human resource management, marketing and general management expertise. Delivery of such programs poses a challenge given the difficulty for the owner/manager to attend training sessions off-site. As a result, other delivery methods should be given some priority. In these circumstances modular training should be used and distance learning and technology applications should be given further consideration.

ACTIONS:

- The Canadian Tourism Human Resource Council should catalogue the variety of management-level, self-study programs available through the Hotel Association of Canada, provincial hotel associations, the American Hotel and Motel Association, labour organizations and other such bodies. Such information should be shared regularly.
- The Hotel Association of Canada needs to play a lead role in the dissemination of information regarding the availability of programs suitable for all types of accommodation businesses. Feedback from members regarding the approach to training and needs of the independent owner-operator should be disseminated to the Council and provincial tourism education councils.

Develop tools to assist with in-house training.

The majority of both employers and employees interviewed, preferred on-site, in-house training to other methods. Although some skepticism exists about the applicability of externally-developed training material for in-house use, the Steering Committee believes that development of standard tools will increase the likelihood of use and raise the training standards across the country. The vehicle used for such training (e.g., paper, video, multi-media) should be consistent with the needs of the end-user. While some facilities may have reached a level of sophistication suitable for multi-media tools, many others would find video or hard copy tools more useful.

The needs of small and medium-sized owner/operated businesses should be given specific attention in the development of training materials. This type of establishment comprises the majority of Canadian accommodation businesses—as opposed to total number of rooms or employees. Many of these businesses have small management

ACTIONS:

- The Council should facilitate development of—or adapt from other material (e.g., Hotel Association of Canada training products, American Hotel and Motel Association training products, labour organization training modules)—training products suitable for use by employers or by employees on a self-study basis.
- The Council and the provincial tourism education councils and industry associations should work co-operatively in communicating the availability of these products.

Without the ability to place the materials in the hands of those who require it, the development of such materials will be a wasted effort. Consideration should be given to delivery mechanisms, pricing levels, format, delivery agents and other concerns. In addition, feedback on the suitability and appropriateness of course materials should be an integral component of any communication strategy.

RECOMMENDATION 5—Expand the availability of work experience for students enrolled in accommodation programs.

A recurring complaint among employers is the lack of practical experience held by graduates of hospitality programs. The opportunity to gain work experience—either in Canada or via an international program—is limited to those students enrolled in those educational institutions that have built strong linkages with employers. Even then, the number of “slots” is limited.

ACTIONS:

- Major Canadian hotel companies should be encouraged to provide additional work experience opportunities to hospitality program participants.
- The Hotel Association of Canada should continue with its international work experience initiatives. Funding support of this initiative should be considered by HRDC as a model for future private sector investment.
- Employers and educational institutions offering work experience need—in many

cases—to formalize the process by defining “practical experience” and identifying specific tasks to be completed during the work term.

- Educational institutions must match course delivery with the needs of the industry.

Some existing opportunities for work experience offered at Canadian universities (e.g., University of Guelph) may be used as examples. In developing and formalizing opportunities to gain practical work experience however, care should be taken not to exclude certain types of employers (e.g., small hotels and/or inns).

RECOMMENDATION 6—Endorse the process of implementing national standards and certification.

The Canadian Tourism Human Resource Council, together with its provincial counterparts and national industry associations, has embarked on an aggressive strategy to implement occupational standards in the accommodation industry and to certify those individuals that have successfully met the standards. The Steering Committee endorses this initiative.

ACTIONS:

- The Hotel Association of Canada and provincial accommodation associations should continually provide their members’ feedback to the Canadian Tourism Human Resource Council on the appropriateness of both the standards and the certification process as they relate to the accommodation industry.

The Steering Committee also recognizes the lead role played by the Hotel Association of Canada, within the Canadian Tourism Human Resource Council, in developing, endorsing and promoting occupational standards and certification programs for the accommodation industry.

RECOMMENDATION 7—Support enrolment only in those educational and training programs that meet national occupational standards.

Notwithstanding a select few high-quality and industry-recognized post-secondary hospitality programs, the number and variety of educational

and training programs directed to the accommodation and tourism industry is overwhelming. In many cases, development of these programs has been based on regional economic diversification initiatives and an attempt to retrain workers from other primary industries affected by economic restructuring. As a result, many programs have been developed that do not have a realistic link to potential job and/or career opportunities. At the same time, shortages in certain occupations (e.g., chefs and cooks) seems to be a perpetual problem in the industry.

ACTIONS:

- Federal and provincial governments are encouraged to fund only those programs that address an identified industry need—on an occupation-by-occupation basis.
- Employers need to communicate employment needs to government through their provincial tourism education councils.
- Only those programs that meet national occupational standards should receive public funding.

Supporting enrolment in those education and training programs that meet national occupational standards should improve both the course quality and delivery mechanisms of such programs.

RECOMMENDATION 8—As a longer term objective, endorse program offerings of teaching institutions that meet pre-determined criteria.

In addition to developing occupational standards and certification for accommodation industry employees, some standardization is also required among programs offered by academic institutions. At a minimum, prospective employers need to be assured that program graduates are capable of functioning in the workplace. As a result, some information on the scope and components of programs offered by educational institutions is necessary in order to evaluate graduates as potential employees. Such information might include the level of industry immersion for instructors, participation by industry on advisory/

curriculum development boards, and adherence to national occupational standards in the development of curricula.

ACTIONS:

- The Council and provincial tourism education councils, with input from employers and industry associations, should consider possible approaches to endorsing program offerings of teaching institutions as a long-term objective.
- The Council through its provincial counterparts should build on the existing inventory of programs (Appendix F) to prepare an inventory of "approved" programs that address criteria as set out in the national occupational standards.

Communicating endorsed programs to potential employers is a key initiative. Many employers expressed bewilderment regarding the suitability of graduates from the more than five hundred college and university tourism/hospitality programs across Canada. The sense of bewilderment heightened when graduates from community colleges from one region of the country seek employment in another. Little information is available to the employer regarding the suitability and applicability of accommodation programs offered by many Canadian community colleges and universities.

ACTIONS:

- The inventory of endorsed programs should be communicated to employers, labour organizations and others by the Council, the Hotel Association of Canada and the provincial counterparts of both these organizations.

At the same time consideration must be given to the number of program graduates in relation to available positions. As net employment growth—before allowance for turnover—is expected to be modest over the next ten years, the proliferation of hospitality industry programs should be looked upon with some concern.

ACTIONS:

- The Council and its provincial counterparts should continually update enrolment numbers in accredited hospitality programs for monitoring against industry needs.

Completion of these steps will serve to ensure a greater balance between supply and demand, and to ensure the supply of graduates meets the quality standards of the industry.

RECOMMENDATION 9—Recognize that students working in part-time or seasonal positions are potential long-term employees.

The accommodation industry employs a large number of students on a part-time and/or seasonal basis. In fact during 1989, some 32.5% of part-time accommodation industry employees were working part-time because they were attending school. Part-time and seasonal workers—particularly students—should be viewed as potential long-term employees in the accommodation industry, either on a continuing part-time and/or seasonal basis or, ideally, as a long-term career choice.

ACTIONS:

- Employers, labour organizations and full-time employees should seek to provide a positive work experience for students working part-time and/or seasonal shifts in the accommodation industry.

If students—and to some extent, other part-time and/or seasonal workers—are viewed simply as a source of less expensive labour, the likelihood of convincing these individuals to consider a career in the accommodation industry is greatly diminished.

RECOMMENDATION 10—Investigate methods to assist educational institutions become equipped with state-of-the-art technology.

A major teaching impediment in several educational institutions is the lack of up-to-date technology with which to train students. All too often the technology available for teaching is several years behind current technology used in industry. Continued budget restrictions make the acquisition of such technology difficult.

ACTIONS:

- The Hotel Association of Canada—supported by its large corporate members—should encourage large technology suppliers to provide hardware and software to accredited educational institutions.
- The Hotel Association of Canada should work with representatives of major technology suppliers and Department of Finance personnel to investigate possible preferential tax treatment for the provision of such technology.
- Educational institutions will need to ensure teaching staff have the opportunity to learn the benefits and attributes of new hardware and software.

Maintaining accredited teaching facilities at current levels of technology adoption should be viewed as an essential step in providing knowledgeable, job-ready graduates.

CONCLUSION

The active participation of all stakeholder groups in the Canadian accommodation industry will be required to ensure the long-term success in furthering human resource development initiatives. Moving the industry from a short-term orientation to a longer-term, strategic view will take time. However, the Steering Committee recommends the quick acceptance of these initiatives as a first step in this evolution.

FURTHER INFORMATION

For further information or for a copy of the detailed report please fill out the enclosed self-addressed reply card or contact:

Human Resources Development Canada
Human Resources Partnerships Directorate
Sector Studies Division
140 Promenade du Portage
Phase IV (2nd floor Mailroom)
Hull, Quebec
K1A 0J9

Enquiries to: (613) 957-9016

MEMBERS OF THE STEERING COMMITTEE

EMPLOYERS:

Ms. Bonnie Holbrook
Steering Committee Chairperson and
Corporate Director of Human Resources
Canadian Pacific Hotels & Resorts
Toronto, Ontario

Ms. Mary Cox
Director of Human Resources
Holiday Inns of Canada
Toronto, Ontario

Mr. Michael Levinson
Vice President, Hotel Operations
Levinson-Viner Limited
Ottawa, Ontario

Mr. Bill Pallett
Senior Vice President of Human Resources
Delta Hotels & Resorts
Toronto, Ontario

Mr. Richard O'Beirne
General Manager
The Citadel Inn
Ottawa, Ontario

Mr. Gerald Macies
Best Western – Macies Motor Inn
Ottawa, Ontario

EDUCATORS:

Mr. Don MacLaurin
Assistant Professor
University of Guelph
Guelph, Ontario

Mr. Ted Wykes
Coordinator of the Event and Convention
Management Program
University College of the Cariboo
Kamloops, B.C.

M. Michel Langlois, President
Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie
de l'hôtellerie et de la restauration au Québec
Montréal, Québec

Mr. Leo Jacobs
Executive Director
Canadian Institute for Native Training
and Development
Montréal, Québec

INDUSTRY ASSOCIATIONS AND COUNCILS:

Mr. Anthony P. Pollard
President
Hotel Association of Canada
Ottawa, Ontario

Mr. Gerry Obrecht
Executive Committee
Hotel Association of Canada
Vernon, B.C.

Ms. Wendy Swedlove
President
Canadian Tourism Human Resource Council
Ottawa, Ontario

Mr. Jim Hansen
Executive Vice President
Alberta Hotel Association
Edmonton, Alberta

M. André P. Jean-Richard
Vice-Président
L'Association des Hôteliers de la Province
de Québec
Montréal, Québec

Ms. Bronwyn Best
Program Director-Ontario
Asia Pacific Foundation of Canada
Toronto, Ontario

UNIONS:

Mr. Nick Worhaug
President, Administrator
Hotel, Restaurant Culinary Employees
& Bartenders Union
Burnaby, B.C.

M. René Moreau
Directeur régional
TCA Québec
Montréal, Québec

M^{me} Lise Poulin
Président
Fédération du commerce inc.
Montréal, Québec

Mr. Walter Lumsden
Executive Asst. to the Canadian Director
United Food and Commercial Workers
International Union
Rexdale, Ontario

Ms. Silvia Simpson
National Representative
CAW
New Westminster, B.C.

GOVERNMENT:

Ms. Sigrid Looye
Senior Industrial Consultant
Human Resources Development Canada
Hull, Quebec

Ms. Bev Verboven
Co-ordinator
Adjustment Programs Branch
Skills Development Division
Ministry of Skills, Training and Labour
Victoria, British Columbia

Mr. Paul-André Pichette
Manager, Industry Assessment
Canada Directorate
Tourism Canada
Ottawa, Ontario

HRDC EX-OFFICIO/ANALYSTS:

Mr. Raymond Fischer, Analyst
Sector Studies Directorate
Partnerships & Sectoral Relations
Human Resources Development Canada
Hull, Quebec

Ms. Debby Bryson, Senior Analyst
Sector Studies Directorate
Partnerships & Sectoral Relations
Human Resources Development Canada
Hull, Quebec

HOTEL ASSOCIATIONS NATIONAL/PROVINCIAL/TERRITORIAL

Mr. Anthony P. Pollard
President
Hotel Association of Canada
Suite 1016, 130 Albert Street
Ottawa, Ontario
K1P 5G4

Tel: (613) 237-7149
Fax: (613) 238-3878

Mr. James C. Chase
Executive Vice President
British Colombia & Yukon Hotels' Association

Tel: (604) 681-7164
Fax: (604) 681-7649

Mr. Jack Walker
President
Northwest Territories Hotels' Association

Tel: (403) 873-2601
Fax: (403) 873-2602

Mr. Jim Hansen, CHA
Executive Vice President
Alberta Hotel Association

Tel: (403) 436-6112
Fax: (403) 436-5404

Mr. Bill Nelson
Executive Vice President
Hotels Association of Saskatchewan

Tel: (306) 522-1664
Fax: (306) 525-1944

Mr. John Read
Executive Vice President
Manitoba Hotel Association

Tel: (204) 942-0671
Fax: (204) 942-6719

Ms. Diane Stefaniak
Executive Director
Ontario Hotel & Motel Association

Tel: (905) 602-9650
Fax: (905) 602-9654

M. André P. Jean-Richard
Executive Vice President
Quebec Hotel Association

Tel: (514) 282-5135
Fax: (514) 849-1157

Mr. José Cabrita
Administrator
Hotel Association of Nova Scotia

Tel: (902) 443-3635
Fax: (902) 457-3304

Mr. Jim Clements
President
The Hotel/Motel Association of P.E.I. Inc.

Tel: (902) 892-2461
Fax: (902) 566-2979

Mr. Dave Lough
Executive Director
Hospitality Newfoundland and Labrador

Tel: (709) 722-2000
Fax: (709) 722-8104

Mr. Gordon Johnson
President
New Brunswick Hotel Association

Tel: (506) 648-1981
Fax: (506) 658-0914

TOURISM EDUCATION COUNCILS NATIONAL/PROVINCIAL/TERRITORIAL

Ms. Wendy Swedlove
President
Canadian Tourism Human Resource Council
170 Laurier West
Ottawa, Ontario
K1P 5V5
Tel: (613) 231-6949
Fax: (613) 231-6853

Mr. Malcolm Ashford
President
Pacific Rim Institute of Tourism
Tel: (604) 682-8000
Fax: (604) 688-2554

Mr. André Jean-Richard
Vice-President Executif
L'Association des hôteliers du Québec

M. Jean-Yves Milot
Président
**Conseil Québécois de ressources
humaines en tourisme**
Tel: (514) 282-5135
Fax: (514) 849-1157

Mr. Al Parsons
Executive Director
Alberta Tourism Education Council
Tel: (403) 422-0781
Fax: (403) 422-3430

Ms. Susan Dowler
President
Ontario Tourism Education Corporation
Tel: (416) 253-4697
Fax: (416) 253-5660

Ms. Shelda Hutton
Manager
Yukon Tourism Education Council
Tel: (403) 422-0781
Fax: (403) 667-2668

Mrs. Judith Cabrita
Managing Director
Tourism Industry Association of Nova Scotia
Tel: (902) 423-4480
Fax: (902) 422-0184

Ms. Carol Lumb
Executive Director
Saskatchewan Tourism Education Council
Tel: (306) 244-1529
Fax: (306) 665-9077

Ms. Kathy Livingstone
Director, Training & Education
**Tourism Industry Association of
Prince Edward Island**
Tel: (902) 566-5008
Fax: (902) 368-3605

Ms. Hilary Jones
Executive Director
Northwest Territories Tourism Training Group
Tel: (403) 873-8061
Fax: (403) 873-2176

Ms. Mary Taylor-Ash
Director of Training
Hospitality Newfoundland and Labrador
Tel: (709) 722-2000
Fax: (709) 722-8104

Ms. Gail Hall
Executive Director
Manitoba Tourism Education Council
Tel: (204) 957-7437
Fax: (204) 956-1700

Mr. Graham McQuat
General Manager
Tourism Industry Association of New Brunswick
Tel: (506) 458-5646
Fax: (506) 459-3634

CONSEILS DE FORMATION EN TOURISME NATIONAUX, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

Mme Wendy Swedlove
Présidente
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
170, rue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1P 5V5
Téléphone : (613) 231-6949
Télécopieur : (613) 231-6853

Mme Carol Lumb
Directrice administrative
Saskatchewan Tourism Education Council
Téléphone : (306) 244-1529
Télécopieur : (306) 665-9077

Mme Kathy Livingstone
Directrice, Formation et sensibilisation
Tourism Industry Association of
Prince Edward Island
Téléphone : (902) 566-5008

M. Malcolm Ashford
Président
Pacific Rim Institute of Tourism
Téléphone : (604) 682-8000
Télécopieur : (604) 688-2554
M. André Jean-Richard
Vice-président exécutif
L'Association des hôteliers du Québec
M. Jean-Yves Milot

For copies of the detailed report of the study: "Human Resources Study of the Canadian Accommodation Industry", please complete the following:

Number of copies: _____ Detailed Report English: PSR-005-06-95E
 _____ Detailed Report French: PSR-005-06-95F
 _____ Executive Summary: PSR-006-06-95

Name: _____

Title: _____

Organization: _____

Address: _____

(please do not use P.O. Box number)

City: _____ Province: _____ Postal Code: _____

Human Resources Development Canada
Human Resources Partnerships Directorate
Sector Studies Division
140 Promenade du Portage
Phase IV (2nd floor Mailroom)
Hull, Quebec
K1A 0J9

Président

**Conseil Québécois de ressources
humaines en tourisme**

Tel: (514) 282-5135
Fax: (514) 849-1157

Mr. Al Parsons
Executive Director

Alberta Tourism Education Council

Tel: (403) 422-0781
Fax: (403) 422-3430

Ms. Susan Dowler
President

Ontario Tourism Education Corporation

Tel: (416) 253-4697
Fax: (416) 253-5660

Ms. Shelda Hutton
Manager

Yukon Tourism Education Council

Tel: (403) 422-0781
Fax: (403) 667-2668

Mrs. Judith Cabrita
Managing Director

Tourism Industry Association of Nova Scotia

Tel: (902) 423-4480
Fax: (902) 422-0184

Tel: (902) 368-3605
Fax: (902) 368-3605

Ms. Hilary Jones
Executive Director

Northwest Territories Tourism Training Group

Tel: (403) 873-8061
Fax: (403) 873-2176

Ms. Mary Taylor-Ash
Director of Training

Hospitality Newfoundland and Labrador

Tel: (709) 722-2000
Fax: (709) 722-8104

Ms. Gail Hall
Executive Director

Manitoba Tourism Education Council

Tel: (204) 957-7437
Fax: (204) 956-1700

Mr. Graham McOuat
General Manager

Tourism Industry Association of New Brunswick

Tel: (506) 458-5646
Fax: (506) 459-3634

CONSEILS DE FORMATION EN TOURISME NATIONAUX, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

Mme Wendy Swedlove
Présidente
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
170, rue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1P 5V5
Téléphone : (613) 231-6949
Télécopieur : (613) 231-6853

M. Malcolm Ashford
Président
Pacific Rim Institute of Tourism
Téléphone : (604) 682-8000
Télécopieur : (604) 688-2554
M. André Jean-Richard
Vice-président exécutif
L'Association des hôteliers du Québec

Mme Carol Lumb
Directrice administrative
Saskatchewan Tourism Education Council
Téléphone : (306) 244-1529
Télécopieur : (306) 665-9077
Mme Kathy Livingstone
Directrice, Formation et sensibilisation
Tourism Industry Association of
Prince Edward Island
Téléphone : (902) 566-5008

Développement des ressources humaines Canada
Partenariats des ressources humaines
Division des études sectorielles
140, Promenade du Portage
Phase IV (Salle du courrier, 2^e étage)
Hull (Québec)
K1A 0J9

Ville : _____ Province : _____ Code postal : _____

(prêt de ne pas utiliser la boîte postale)

Adresse : _____

Organisation : _____

Titre : _____

Nom : _____

Nombre de copies : _____
Rapport détaillé anglais : PSR-005-06-95E
Rapport détaillé français : PSR-005-06-95F
Sommaire : PSR-006-06-95

Pour obtenir exemplaires du rapport détaillé : « L'Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de l'hébergement », veuillez remplir le bon de commande suivant :

Président

**Conseil Québécois de ressources
humaines en tourisme**

Tel: (514) 282-5135

Fax: (514) 849-1157

Mr. Al Parsons

Executive Director

Alberta Tourism Education Council

Tel: (403) 422-0781

Fax: (403) 422-3430

Ms. Susan Dowler

President

Ontario Tourism Education Corporation

Tel: (416) 253-4697

Fax: (416) 253-5660

Ms. Shelda Hutton

Manager

Yukon Tourism Education Council

Tel: (403) 422-0781

Fax: (403) 667-2668

Mrs. Judith Cabrita

Managing Director

Tourism Industry Association of Nova Scotia

Tel: (902) 423-4480

Fax: (902) 422-0184

Tel: (902) 368-3605

Fax: (902) 368-3605

Ms. Hilary Jones

Executive Director

Northwest Territories Tourism Training Group

Tel: (403) 873-8061

Fax: (403) 873-2176

Ms. Mary Taylor-Ash

Director of Training

Hospitality Newfoundland and Labrador

Tel: (709) 722-2000

Fax: (709) 722-8104

Ms. Gail Hall

Executive Director

Manitoba Tourism Education Council

Tel: (204) 957-7437

Fax: (204) 956-1700

Mr. Graham McOuat

General Manager

Tourism Industry Association of New Brunswick

Tel: (506) 458-5646

Fax: (506) 459-3634

CONSEILS DE FORMATION EN TOURISME NATIONAUX, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

Mme Wendy Swedlove
Présidente
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
170, rue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1P 5V5
Téléphone : (613) 231-6949
Télécopieur : (613) 231-6853

M. Malcolm Ashford
Président
Pacific Rim Institute of Tourism
Téléphone : (604) 682-8000
Télécopieur : (604) 688-2554
M. André Jean-Richard
Vice-président exécutif
L'Association des hôteliers du Québec

M. Jean-Yves Milot
Président
Conseil québécois des ressources humaines
en tourisme

Téléphone : (514) 282-5135
Télécopieur : (514) 849-1157
M. Al Parsons
Directeur administratif
Alberta Tourism Education Council

Mme Susan Dowler
Présidente
Conseil ontarien de formation des professionnels
de l'industrie touristique
Téléphone : (416) 253-4697
Télécopieur : (416) 253-5660
Mme Sheila Hutton
Directrice
Yukon Tourism Education Council

Mme Judith Cabrita
Administratrice déléguée
Tourism Industry Association of Nova Scotia
Téléphone : (902) 423-4480
Télécopieur : (902) 422-0184

Mme Carol Lumb
Directrice administrative
Saskatchewan Tourism Education Council
Téléphone : (306) 244-1529
Télécopieur : (306) 665-9077

Mme Kathy Livingstone
Directrice, Formation et sensibilisation
Tourism Industry Association of
Prince Edward Island

Téléphone : (902) 566-5008
Télécopieur : (902) 368-3605

Mme Hilary Jones
Directrice administrative
Northwest Territories Tourism Training Group
Téléphone : (403) 873-8061
Télécopieur : (403) 873-2176

Mme Mary Taylor-Ash
Directrice de la formation
Hospitality Newfoundland and Labrador
Téléphone : (709) 722-2000
Télécopieur : (709) 722-8104

Mme Gail Hall
Directrice administrative
Manitoba Tourism Education Council
Téléphone : (204) 957-7437
Télécopieur : (204) 956-1700

M. Graham McOuat
Directeur général
Association de l'industrie touristique du
Nouveau-Brunswick
Téléphone : (506) 458-5646
Télécopieur : (506) 459-3634

ASSOCIATIONS HÔTELIÈRES NATIONALES, PROVINCIALES ET TERRITORIALES

M. Anthony P. Pollard
Président
Association des hôtels du Canada
130, rue Albert, pièce 1016
Ottawa (Ontario)
K1P 5G4
Téléphone : (613) 237-7149
Télécopieur : (613) 238-3878

M. James C. Chase
Vice-président directeur
British Columbia & Yukon Hotels' Association
Téléphone : (604) 681-7164
Télécopieur : (604) 681-7649
M. Jack Walker
Président
Northwest Territories Hotels' Association
Téléphone : (403) 873-2601
Télécopieur : (403) 873-2602

M. Jim Hansen, CHA
Vice-président directeur
Alberta Hotel Association
Téléphone : (403) 436-6112
Télécopieur : (403) 436-5404
M. Dave Lough
Directeur administratif
Hospitality Newfoundland and Labrador
Téléphone : (709) 722-2000
Télécopieur : (709) 722-8104

M. John Read
Vice-président directeur
Manitoba Hotel Association
Téléphone : (204) 942-0671
Télécopieur : (204) 942-6719
M. Gordon Johnson
Président
HospitaIité Nouveau-Brunswick
Téléphone : (506) 648-1981
Télécopieur : (506) 658-0914

Mme Diane Stefaniak
Directrice administrative
Ontario Hotel & Motel Association
Téléphone : (905) 602-9650
Télécopieur : (905) 602-9654

SYNDICATS :

M. Nick Worhaug
Président et administrateur
Hotel, Restaurant Culinary Employees
& Bartenders Union
Burnaby (Colombie-Britannique)

M. René Moreau
Directeur régional
Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA-Québec)
Montréal (Québec)

Mme Lise Poulin
Présidente
Fédération du commerce inc.
Montréal (Québec)

M. Walter Lumsden
Adjoint de direction au directeur canadien
Union internationale des travailleurs et travailleuses
de l'alimentation et du commerce
Rexdale (Ontario)

Mme Silvia Simpson
Représentante nationale
Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA)
New Westminster (Colombie-Britannique)

GOUVERNEMENTS :

Mme Sigrid Looye
Conseillère sectorielle principale
Développement des ressources humaines Canada
Hull (Québec)

Mme Bev Verboven
Coordonnatrice
Direction générale des programmes d'adaptation
Direction du perfectionnement professionnel
Ministère des Compétences, de la Formation
et du Travail
Victoria (Colombie-Britannique)

M. Paul-André Pichette
Gestionnaire, Analyse des secteurs industriels
Direction du Canada
Industrie Canada – Tourisme
Ottawa (Ontario)

ANALYSTES DE DRHC ET MEMBRES EX OFFICIO :

M. Raymond Fischer
Analyste, Direction des Études sectorielles
Partenariats et Relations sectorielles
Développement des ressources humaines Canada
Hull (Québec)

Mme Debbi Bryson
Analyste principale, Direction des Études sectorielles
Partenariats et Relations sectorielles
Développement des ressources humaines Canada
Hull (Québec)

MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR

EMPLOYEURS :

Mme Bonnie Holbrook
Présidente du comité directeur et
Directrice générale des ressources humaines
Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique
Toronto (Ontario)

Mme Mary Cox
Directrice des ressources humaines
Holiday Inns of Canada
Toronto (Ontario)

M. Michael Levinson
Vice-président, Exploitation hôtelière
Levinson-Viner Limited
Ottawa (Ontario)

M. Bill Palllett
Vice-président directeur des ressources humaines
Delta Hotels & Resorts
Toronto (Ontario)

M. Richard O'Beirne
Directeur général
The Citadel Inn
Ottawa (Ontario)

M. Gerald Macies
Best Western – Macies Motor Inn
Ottawa (Ontario)

ENSEIGNANTS :

M. Don MacLaurin
Professeur adjoint
University of Guelph
Guelph (Ontario)

M. Ted Wykes
Coordonnateur du programme de gestion
des congrès et événements spéciaux
University College of the Cariboo
Kamloops (Colombie-Britannique)

M. Michel Langlois, Président
Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie de
l'hôtellerie et de la restauration au Québec
Montréal (Québec)

M. Leo Jacobs
Directeur administratif
Institut canadien pour la formation et le
développement autochtones
Montréal (Québec)

ASSOCIATIONS ET CONSEILS DE L'INDUSTRIE :

M. Anthony P. Pollard
Président
Association des hôtels du Canada
Ottawa (Ontario)

M. Gerry Obrecht
Comité de direction
Association des hôtels du Canada
Vernon (Colombie-Britannique)

Mme Wendy Swedlove
Présidente
Conseil canadien des ressources humaines
en tourisme
Ottawa (Ontario)

M. Jim Hansen
Vice-président directeur
Alberta Hotel Association
Edmonton (Alberta)

M. André P. Jean-Richard
Vice-président exécutif
L'Association des hôteliers du Québec
Montréal (Québec)

Mme Bronwyn Best
Directrice des programmes – Ontario
Fondation Asie Pacifique du Canada
Toronto (Ontario)

lesquels former les étudiants. Trop souvent, la technologie disponible pour enseigner accuse des années de retard sur la technologie employée dans l'industrie. La persistance des contraintes budgétaires rend difficile l'acquisition de tels outils.

SUITE À DONNER :

- L'Association des hôtels du Canada, avec l'appui des nombreuses entreprises qui en sont membres, devrait encourager les principaux fournisseurs de produits technologiques à fournir du matériel et des logiciels aux établissements d'enseignement accredités.
- L'Association des hôtels du Canada, en collaboration avec les représentants des principaux fournisseurs de produits technologiques et le personnel du ministère des Finances, devrait étudier la possibilité d'accorder un traitement fiscal préférentiel aux fournisseurs de cette technologie.
- Les établissements d'enseignement devront s'assurer que le personnel enseignant ait l'occasion de s'initier aux avantages et aux attributs du matériel et des logiciels de pointe. La mise à jour des capacités technologiques des établissements d'enseignement accredités doit être considérée comme une étape essentielle à la création d'un bassin de diplômés bien informés et employables.

CONCLUSION

La participation active de tous les groupes d'intervenants de l'industrie canadienne de l'hébergement sera nécessaire pour assurer la réussite à long terme des projets de mise en valeur des ressources humaines. Il faudra un certain temps à l'industrie pour fonctionner selon une perspective stratégique à long terme plutôt que de s'en tenir à des considérations immédiates. Néanmoins, le comité directeur recommande que l'on accepte rapidement les initiatives proposées afin de faire un premier pas dans la bonne direction.

POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

Pour obtenir un complément d'information ou un exemplaire du rapport intégral, veuillez remplir la carte-réponse ci-jointe ou communiquer avec :

Développement des ressources humaines Canada
Partenariats des ressources humaines
Division des études sectorielles

140, Promenade du Portage

Phase IV (Salle de courrier, 2^e étage)

Hull (Québec) K1A 0J9

Pour renseignements : (613) 957-9016

roulement du personnel), il y a tout lieu de s'inquiéter de la prolifération des programmes axés sur l'industrie de l'hébergement.

SUITE À DONNER :

- Le Conseil et ses équivalents provinciaux devraient faire un suivi régulier du nombre d'étudiants inscrits aux programmes d'hôtellerie accredités et le comparer au nombre de postes à combler dans l'industrie.
- Ces étapes serviront à assurer un meilleur équilibre entre l'offre et la demande et à faire en sorte que le bassin de diplômés réponde aux normes de qualité de l'industrie.

RECOMMANDATION N° 9 — Que l'on

reconnaisse que les étudiants qui occupent des postes à temps partiel ou qui occupent des emplois saisonniers pourraient devenir des travailleurs à long terme.

L'industrie de l'hébergement emploie un grand nombre d'étudiants à temps partiel ou sur une base saisonnière. De fait, en 1989, quelque 32,5 p. 100 des employés à temps partiel de l'industrie de l'hébergement travaillaient pour financer leurs études. Les travailleurs saisonniers et à temps partiel, et surtout les étudiants, devraient être considérés comme d'éventuels travailleurs à long terme de l'industrie de l'hébergement, que ce soit à temps partiel, comme travailleurs saisonniers ou, idéalement, dans la perspective d'y faire carrière.

SUITE À DONNER :

- Les employeurs, les organismes syndicaux et les travailleurs à plein temps devraient chercher à offrir une expérience de travail enrichissante aux étudiants qui exercent un emploi saisonnier ou à temps partiel dans l'industrie de l'hébergement.
- Si l'on perçoit les étudiants — et, dans une certaine mesure, les autres travailleurs saisonniers ou à temps partiel — simplement comme un bassin de main-d'œuvre à bon marché, on diminue fortement les chances de convaincre ces personnes d'envisager une carrière dans l'industrie de l'hébergement.

RECOMMANDATION N° 10 — Que l'on se penche sur les méthodes qui permettraient d'aider les établissements d'enseignement à s'équiper d'outils technologiques de pointe.

Dans de nombreux établissements d'enseignement, l'un des principaux obstacles à l'apprentissage est l'absence d'outils technologiques de pointe avec

L'enquête et du contenu des programmes offerts par les établissements d'enseignement pour pouvoir évaluer les compétences professionnelles des diplômés. Ces renseignements pourraient comprendre le degré d'immersion des enseignants dans l'industrie, la participation de représentants de l'industrie aux conseils consultatifs ou aux conseils d'élaboration des programmes d'études, ainsi que le respect accordé aux normes professionnelles nationales dans l'élaboration des programmes.

SUITE À DONNER :

- Dans une perspective à long terme, le Conseil des ressources humaines en tourisme et les conseils de formation provinciaux, aidés des employeurs et des associations hôtelière, devraient envisager d'éventuelles stratégies d'approbation des programmes des établissements d'enseignement.

- Le Conseil, par l'entremise de ses équivalents provinciaux, devrait se baser sur l'ensemble des programmes actuels (annexe F) pour dresser une liste de programmes « approuvés », répondant aux critères établis des normes professionnelles nationales.

Que l'on mette l'accent sur la sensibilité des employeurs éventuels à l'existence de programmes approuvés. De nombreux

employeurs avouent être perplexes lorsqu'ils ont à choisir entre les diplômés issus des 500 collèges ou universités et plus qui offrent des programmes de *tourisme* ou d'hôtellerie partout au Canada. Cette perplexité s'aggrave lorsque les diplômés de collèges communautaires ou de cégeps d'une région cherchent de l'emploi ailleurs au pays. Les employeurs disposent de peu de renseignements sur la qualité et la pertinence des programmes d'hôtellerie offerts par de nombreux collèges communautaires, cégeps et universités du Canada.

SUITE À DONNER :

- Le Conseil, l'Association des hôtels du Canada et les équivalents provinciaux de ces deux organismes devraient diffuser aux employeurs, aux organismes syndicaux et à d'autres groupes la liste des programmes approuvés.
- Parallèlement, que l'on considère le nombre de diplômés par rapport aux emplois disponibles.** Étant donné le taux de croissance net plutôt modeste prévu pour les dix prochaines années (c.-à-d., avant le calcul du taux de

RECOMMANDATION N° 7 — Que l'on n'encourage les étudiants qu'à s'inscrire à des programmes d'enseignement et de formation qui suivent les normes professionnelles nationales.

Les programmes d'enseignement et de formation en hôtellerie et en tourisme sont extrêmement nombreux et variés, mais seuls quelques rares programmes postsecondaires d'hôtellerie de haute qualité sont reconnus par l'industrie. On élabore souvent des programmes dans le cadre de projets de diversification régionale ou en vue de recycler les travailleurs du secteur primaires touchés par la reconstruction économique. Par conséquent, de nombreux programmes ont été mis au point sans tenir compte des possibilités réelles de carrière ou d'emploi. En même temps, il semble y avoir des pénuries endémiques dans certaines professions de l'industrie (cuisiniers et chefs cuisiniers, par exemple).

SUITE À DONNER :

- Nous encourageons le gouvernement fédéral et les provinces à ne financer que les programmes axés sur les besoins reconnus de l'industrie — profession par profession.
 - Les employeurs doivent exprimer leurs besoins de formation au gouvernement par l'entremise des conseils provinciaux de formation en tourisme.
 - Seuls les programmes axés sur les normes professionnelles nationales devraient recevoir un financement gouvernemental.
- En appuyant l'inscription des étudiants aux programmes d'enseignement et de formation qui répondent aux normes professionnelles nationales, on améliorera certainement la qualité des cours et les mécanismes de prestation de ces programmes.

RECOMMANDATION N° 8 — À long terme, que l'on approuve les programmes des établissements d'enseignement qui répondent à certains critères déterminés au préalable.

Non seulement faut-il mettre au point des normes et des programmes de reconnaissance professionnelle pour les employés de l'industrie, mais il faut normaliser dans une certaine mesure les programmes offerts par les établissements d'enseignement. À tout le moins, les employeurs éventuels doivent être assurés que les diplômés de ces programmes seront capables de fonctionner en milieu de travail. Il leur faut donc certains renseignements au sujet de

Certains établissements sont peut-être assez raffinés pour pouvoir tirer parti d'outils multimédia, mais beaucoup d'autres trouveront les outils sur vidéocassette ou sur papier plus utiles.

SUITE À DONNER :

- Le Conseil devrait encourager l'élaboration d'outils de formation pouvant être utilisés soit par des employeurs, soit par des travailleurs, étudiant de façon autonome, ou adapter le matériel existant, par exemple celui de l'Association des hôtels du Canada ou de l'American Hotel and Motel Association ou les modules de formation d'organismes syndicaux.
- Le Conseil des ressources humaines en tourisme, les conseils de formation provinciaux et les associations hôtelières devraient collaborer à faire connaître l'existence de ces produits.

S'il est impossible de placer le matériel didactique entre les mains des gens qui en ont besoin, les efforts d'élaboration s'avèreront inutiles. Il faudrait déterminer comment distribuer ce matériel, à quel prix, sous quelle forme, par quels agents de formation, etc. Il ne faut pas non plus oublier que le «feed-back» des utilisateurs à propos de la pertinence et de l'à-propos du matériel de cours devrait faire partie intégrante de toute stratégie de communication.

RECOMMANDATION No 5 — Que l'on multiplie

les possibilités d'acquérir une expérience pratique pour les étudiants en formation hôtelière.

Les employeurs se plaignent souvent du manque d'expérience pratique des diplômés des programmes d'hôtellerie. Les possibilités d'acquérir une expérience de travail — soit au Canada, soit par le biais d'un programme international — ne s'offrent qu'aux étudiants inscrits à des établissements d'enseignement qui ont créé des liens solides avec les employeurs. Même dans ces cas, le nombre d'ouvertures est limité.

SUITE À DONNER :

- Il faudrait encourager les chaînes hôtelières canadiennes à offrir davantage d'occasions d'acquérir de l'expérience pratique aux participants des programmes d'hôtellerie.
- L'Association des hôtels du Canada devrait poursuivre ses projets internationaux d'initiation à la vie professionnelle. DRHC devrait songer à accorder une aide financière à ces projets, qui pourraient servir de modèles d'investissements au

SUITE À DONNER :

- L'Association des hôtels du Canada et les associations hôtelières provinciales devraient transmettre au fur et à mesure au Conseil canadien des ressources humaines en tourisme les commentaires de leurs membres au sujet de la pertinence des normes établies et du processus de reconnaissance professionnelle de l'industrie de l'hébergement.
- Le comité directeur reconnaît également le rôle de premier plan que joue l'Association des hôtels du Canada, au sein du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, dans l'élaboration, l'approbation et la promotion de normes professionnelles et de programmes de reconnaissance professionnelle pour l'industrie de l'hébergement.

RECOMMANDATION No 6 — Que l'on approuve

le processus de mise en œuvre de normes nationales et de reconnaissance professionnelle.

Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, conjointement avec ses équivalents provinciaux et avec les associations hôtelières provinciales a pris l'offensive en vue de la mise en œuvre de normes nationales pour l'industrie de l'hébergement et de la reconnaissance professionnelle des personnes qui répondent à ces normes. Le comité directeur appuie cette initiative.

- Les employeurs et les établissements du secteur privé.
- Les établissements d'enseignement doivent définir des tâches précises à accomplir durant les stages.
- Les établissements d'enseignement doivent faire correspondre les cours qu'ils dispensent aux besoins de l'industrie.
- Certains programmes d'initiation à la vie professionnelle offerts dans les universités canadiennes (p. ex., l'université de Guelph) pourraient servir d'exemples. Cependant, lorsqu'on élabore des programmes de stages de formation en milieu de travail et qu'on leur donne une structure formelle, il faut s'assurer de ne pas exclure certaines catégories d'employeurs (p. ex., les hôtels ou auberges de petite taille).

à cette catégorie. Bon nombre de ces entreprises ont de petites équipes de gestion — parfois limitées à une ou deux personnes — et un niveau de besoin en personnel relativement modeste. Les propriétaires-exploitants ont notamment besoin de compétences en planification des affaires, en gestion financière, en gestion des ressources humaines, en marketing et en gestion générale. La prestation de programmes appropriés constitue un défi, étant donné la difficulté, pour les propriétaires-exploitants, d'assister à des séances de formation à l'extérieur. Dans ces circonstances, il faudrait favoriser d'autres méthodes de prestation, utiliser une formation modulaire et envisager l'apprentissage à distance ou certaines applications technologiques.

SUITE À DONNER :

• Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme devrait répertorier les divers programmes d'apprentissage auto-dirigés offerts aux gestionnaires par l'Association des hôtels du Canada, les associations provinciales hôtelières, l'American Hotel and Motel Association, les organismes syndicaux ainsi que les autres groupes du même genre. On gagnerait à partager ce type d'information à intervalles réguliers.

• L'Association des hôtels du Canada doit jouer un rôle de premier plan dans la diffusion des renseignements sur les programmes qui s'offrent à tous les types d'établissements hôteliers. Les commentaires des membres au sujet de la façon d'aborder la formation et les besoins des propriétaires-exploitants indépendants devraient être transmis au Conseil des ressources humaines en tourisme ainsi qu'aux conseils de formation provinciaux.

Que l'on élabore des outils à l'appui

de la formation à l'interne. La majorité des employeurs et des travailleurs interrogés ont dit préférer la formation dispensée sur place ou à l'interne aux autres méthodes de prestation. Bien que d'aucuns soient sceptiques quant aux possibilités d'appliquer à tous les types d'établissements hôteliers du matériel didactique «tout fait», le comité directeur est d'avis que l'élaboration d'outils standard favorisera l'utilisation de tels outils et rehaussera les normes de formation partout au pays. La forme que devraient prendre ces outils (documents-papier, vidéocassettes ou mode outils multimédia) devrait varier selon les besoins de l'utilisateur final.

l'étude, seuls 30 p. 100 des employés de l'industrie de l'hébergement travaillent dans des professions qui exigent un diplôme universitaire ou collégial adapté à l'industrie. Le reste des emplois nécessitent tout au plus un diplôme d'études secondaires. Les différentes solutions qui s'offrent à l'industrie pour dispenser la formation varient considérablement, mais les propriétaires-exploitants de petites entreprises d'hébergement et les directeurs généraux de grands hôtels doivent tous relever un même défi : offrir de façon rentable la formation requise pour inciquer les compétences voulues.

Que les programmes et outils de formation tiennent compte du cadre d'exploitation des entreprises.

Dans bien des cas, pour former un employé, il est nécessaire de le remplacer temporairement par quelqu'un d'autre. Non seulement ceci contribue-t-il à augmenter les frais salariaux, mais des considérations logistiques peuvent faire en sorte qu'un tel remplacement soit impossible (p. ex., dans les petits hôtels où il n'y a pas de personnel supplémentaire).

SUITE À DONNER :

• Lorsqu'ils jouent le rôle d'intermédiaires dans la diffusion de matériel didactique, les conseils de formation et associations hôtelières à l'échelon national et provincial devraient encourager l'élaboration ou l'adaptation d'outils modulaires et pratiques.

• Il faudrait que les associations hôtelières et les conseils de formation à l'échelon provincial encouragent le dialogue entre les employeurs et les collèges communautaires ou cégeps au sujet des programmes de formation externes dont l'industrie a besoin (p. ex., les dates où ces programmes sont offerts, la pertinence de leurs contenus, leur coût ou leur durée).

• Vu que l'industrie gère habituellement à l'interne la plupart de ses besoins de formation axés sur les compétences, nous encourageons le Conseil à poursuivre l'élaboration de programmes de «formation des formateurs», qui favorisent une telle stratégie.

En élaborant le matériel didactique

nécessaire, que l'on se penche sur les besoins des petites et moyennes entreprises exploitées par leur propriétaire. La majorité des entreprises canadiennes d'hébergement, (même si celle-ci ne regroupe pas le plus grand nombre de chambres ou d'emplois) appartiennent

métiers de l'industrie qui exigent au minimum des études secondaires. Le but devrait être de faire participer les gens qui exercent une influence sur le choix de carrière des jeunes (p. ex., les conseillers d'orientation professionnelle des écoles secondaires) à des salons des carrières et autres programmes de sensibilisation aux carrières. L'idéal serait de pouvoir tabler sur un intérêt accru des étudiants pour l'industrie.

SUITE À DONNER :

- Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme devrait s'assurer que tous les documents existants préparés à l'échelon provincial soient catalogués, pour pouvoir servir à d'autres conseils de formation provinciaux et associations hôtelières.

- Les conseils provinciaux de formation en tourisme devraient assurer un suivi continu des besoins d'information des commissions scolaires (c.-à-d. ceux des écoles secondaires et techniques) de leur province. Toutes les méthodes de diffusion des renseignements sur les carrières devraient être envisagées, y compris la diffusion de documents (sur papier, sur disque compact, etc.) aux bibliothèques et centres de ressources des écoles secondaires ainsi que le recrutement d'intervenants de l'industrie pour visiter les écoles locales et discuter des débouchés dans l'industrie, ou pour donner aux étudiants la possibilité de visiter des hôtels pour voir ce que l'industrie a à offrir.

Que l'on organise des salons des carrières à l'intention des étudiants des écoles secondaires ou techniques et des collèges, semblables aux colloques montés avec succès par le Pacific Rim Institute of Tourism de la Colombie-Britannique et par la Tourism Industry Association of Nova Scotia. Les employeurs, les enseignants et les organismes syndicaux doivent participer activement à la préparation et à l'organisation de ces salons des carrières.

SUITE À DONNER :

- Nous encourageons les associations hôtelières provinciales, municipales et régionales à continuer de travailler, avec leurs conseils provinciaux de formation en tourisme, à la préparation et à l'animation de salons des carrières — au moins deux fois par année — et à l'élaboration de programmes de sensibilisation aux carrières dans

- À la lumière de l'expérience acquise par le Pacific Rim Institute of Tourism et de la Tourism Industry Association of Nova Scotia et par d'autres conseils de formation en tourisme, le Conseil devrait élaborer un guide pratique sur l'organisation de tels salons et de tels programmes de sensibilisation aux carrières à l'intention des élèves du secondaire, dans les provinces ou territoires où de telles initiatives n'ont pas déjà été mises en œuvre. On s'attend à ce que de telles tribunes présentent d'excellentes possibilités de démontrer à des travailleurs éventuels toute la diversité qu'offre l'industrie.

Que l'on fasse participer des chefs de file aux efforts de sensibilisation aux possibilités de carrière dans l'industrie. Des directeurs généraux et autres cadres supérieurs, tant au niveau des établissements que des sièges sociaux, devraient participer activement aux salons des carrières et aux initiatives générales de sensibilisation aux carrières, afin d'y décrire les emplois et les possibilités de carrière dans l'industrie.

SUITE À DONNER :

- Nous encourageons l'Association des hôtels du Canada (pour la haute direction des entreprises de l'industrie de l'hébergement) et les associations provinciales de l'industrie (pour les directeurs généraux et autres cadres supérieurs d'établissements hôteliers) à trouver des porte-parole appropriés qui soient prêts à participer à des salons des carrières et à des programmes de sensibilisation aux carrières à l'intention des élèves du secondaire. Par ailleurs, les personnes qui exercent une influence sur les choix de carrière des jeunes ont besoin de données exactes sur la rémunération, notamment des analyses comparatives de la rémunération des postes de l'industrie de l'hébergement, particulièrement ceux des cadres moyens et supérieurs.

RECOMMANDATION N° 4 — Que l'on détermine (ou que l'on crée), que l'on répertorie, que l'on diffuse et que l'on distribue des programmes et outils de formation appropriés. Selon les employeurs interrogés dans le cadre de

- Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et l'Association des hôtels du Canada continueront de forger une perspective commune des buts et objectifs de l'industrie de l'hébergement en matière de ressources humaines.
- Nous encourageons les conseils de formation, les associations hôtelières, les établissements d'enseignement et les organismes patronaux et syndicaux à l'échelon provincial à renforcer leurs alliances à l'intérieur de leur province ou de leur territoire respectif.
- Il incombera au Conseil d'appuyer l'échange de renseignements entre organismes patronaux et syndicaux au sujet des pratiques de perfectionnement ou de gestion des ressources humaines (p. ex., en mettant sur pied un centre de ressources ou un outil d'échange électronique de données).
- De telles mesures exigeront la participation active de tous les groupes d'intervenants.

RECOMMANDATION No 3 — Que l'on lance un programme national de sensibilisation aux possibilités de carrière dans l'industrie.

Les perceptions erronées au sujet des possibilités de carrière abondent dans l'industrie, en partie à cause d'un manque d'information. Il faudrait relever et améliorer la diffusion de renseignements sur la nature et la portée des emplois répertoriés, sur les possibilités d'avancement, sur les avantages qu'offre l'industrie et sur le profil de l'emploi « idéal », surtout que 30 p. 100 des emplois dans l'industrie sont dans des domaines où, aux yeux des employeurs, il est souhaitable d'avoir fait des études collégiales ou universitaires.

Que l'on continue à adapter, à améliorer et à distribuer des troussees de renseignements sur les carrières.

De telles troussees, élaborées dans certaines provinces à partir de documents déjà disponibles et contenant des renseignements exhaustifs, seraient distribuées dans les écoles secondaires (p. ex., aux conseillers d'orientation professionnelle ou aux bibliothécaires). Ces troussees devront tout d'abord les niveaux de rémunération, les compétences requises et les particularités des candidats recherchés pour les

- L'Association des hôtels du Canada et ses équivalents provinciaux identifieront les employeurs qui seront prêts à fournir des données et à mettre à l'essai des analyses et évaluations détaillées dans leurs établissements.
- Nous encourageons les établissements d'enseignement à mettre l'accent sur l'élaboration d'études de cas axées sur l'économie du marché du travail, soit dans le cadre du présent projet, soit par la voie d'activités de recherche-développement régulières.
- La collectivité de la recherche, y compris les gouvernements (fédéral et provinciaux), la Commission canadienne du tourisme, les organismes de recherche (comme l'Institut canadien de recherche sur le tourisme et la Travel and Tourism Research Association) et les établissements d'enseignement doivent inclure les aspects du marché du travail dans les programmes de recherche sur le tourisme.
- Le Conseil et l'Association des hôtels du Canada auront la responsabilité conjointe de promouvoir et de diffuser les conclusions des projets axés sur les « meilleures pratiques ».

RECOMMANDATION No 2 — Que l'on cultive des liens plus étroits entre les intervenants de l'industrie.

Selon le comité directeur, il faut renforcer les liens entre les groupes d'intervenants de l'industrie canadienne de l'hébergement — tout particulièrement les liens entre les établissements d'enseignement et l'industrie et entre employeurs et organismes syndicaux. Dans une industrie dont les intérêts sont nombreux et où les types d'établissements sont très divers, il faudrait constamment garder à l'esprit les trois thèmes suivants : coordination, collaboration et communication.

SUITE À DONNER :

- Le mandat du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme comprendra l'organisation

Les recommandations énumérées ci-dessous définissent les rôles et les responsabilités de nombreux groupes d'intervenants appelés à la mise en œuvre de projets. Selon le comité directeur, toutes ces recommandations devraient faire l'objet d'un examen attentif; leur numérotation n'indique donc pas un ordre de priorité.

RECOMMANDATION N° 1 — Que l'on démontre les avantages financiers liés à de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

La main-d'œuvre est non seulement le principal poste de dépense pouvant être contrôlé dans l'industrie de l'hébergement, mais elle constitue aussi un élément-clé de la réussite et de la rentabilité au niveau de

chaque établissement. Outre les frais salariaux directs, l'investissement total dans la main-d'œuvre (c.-à-d., les salaires, plus la formation et les dépenses connexes) exerce une influence sur la rentabilité en assurant une clientèle régulière et satisfaite, ce qui augmente le taux d'occupation et le prix moyen des chambres. L'industrie étant axée sur de bons résultats financiers, il est nécessaire de démontrer

aux directeurs et aux propriétaires de centres d'hébergement que l'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines présente de certains avantages financiers. À tout le moins, on recommande d'élaborer d'urgence des outils éprouvés qui démontreront le rendement éventuel des investissements dans la formation ainsi que le coût du roulement de la main-d'œuvre.

Ce genre d'information existe déjà, car on a réalisé plusieurs études théoriques d'envergure dans ce domaine. Le comité directeur ne recommande donc pas que l'on remâche des études existantes ou qu'on en produise des versions «canadianisées», mais plutôt que l'on se concentre sur l'élaboration et la diffusion d'un petit nombre de «meilleures pratiques» ou de témoignages défendables ayant été avancés par des entreprises canadiennes d'hébergement

réputées, d'envergure et de provenance diverses. Les propriétaires ou exploitants des entreprises étudiées devraient être encouragés à diffuser les résultats tangibles de leurs méthodes par le biais d'associations d'hôteliers ou de conseils de formation provinciaux. Les membres de l'industrie accorderont probablement plus de poids aux témoignages de leurs pairs qu'à des études purement théoriques.

SUITE À DONNER :

- Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme devrait définir le cadre d'élaboration d'une analyse des «meilleures pratiques» portant

• **La technologie est perçue non pas comme une menace, mais bien comme un facteur qui appuie la satisfaction des besoins de ressources humaines.** L'hébergement faisant partie du secteur des services et la tendance étant à mettre de plus en plus l'accent sur le service à la clientèle, il est possible que les effets négatifs de l'évolution technologique, notamment la perte massive d'emplois, soient moindres dans cette industrie. La technologie y est perçue à la fois comme un outil pour aider les travailleurs à s'acquitter de leurs tâches et comme un moyen d'assurer la formation et le perfectionnement professionnel.

Les incidences de tous ces enjeux sur les futurs besoins de ressources humaines de l'industrie devront être étudiées et évaluées de façon continue, surtout à la lumière des recommandations formulées par le comité directeur de l'étude.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ont été élaborées sous l'égide du comité directeur et sont fondées sur les constatés et conclusions contenus dans le rapport détaillé. La plupart de ces recommandations sont intimement liées. Dans plusieurs cas, elles reposent sur des préoccupations et enjeux de nature générale, qui s'appliquent à l'ensemble de l'industrie. Le comité directeur appuie ces recommandations et encourage l'industrie de l'hébergement à prendre les devants et à les mettre en œuvre dès maintenant.

Souvent, dans un grand nombre d'études sectorielles des ressources humaines menées dans d'autres industries, la recommandation principale visait la création d'un conseil des ressources humaines. De tels conseils ont pour but de coordonner le perfectionnement, la formation, la reconnaissance professionnelle et les projets de ressources humaines connexes. Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme «le Conseil», créé en 1993 pour représenter tous les sous-secteurs de l'industrie touristique, a précisément ce mandat. Avec l'Association des hôtels du Canada, membre fondatrice du Conseil, l'industrie de l'hébergement possède tous les moyens nécessaires pour coordonner et appuyer les projets qui la concernent. Toutefois, les recommandations suivantes ne pourront être appliquées efficacement sans la participation active de tous les groupes d'intervenants : les employeurs, les employés, les enseignants, les organismes syndicaux, les gouvernements, ainsi que les divers conseils de formation et associations de l'industrie touristique à l'échelon national et provincial.

- **Il faut coordonner de manière continue les stratégies et les projets qui visent les ressources humaines.** L'industrie est représentée par de nombreux organismes à l'échelon national et régional. Il incombe au Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et à ses équivalents provinciaux et territoriaux de coordonner les projets de perfectionnement professionnel et de formation et de assurer le déploiement efficace d'un système national de normes et de reconnaissance professionnelle. En tant que membre fondatrice du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (elle est l'une des huit associations sectorielles nationales qui siègent au conseil d'administration), l'Association des hôtels du Canada est le chef de file de l'industrie de l'hébergement en matière de création et de promotion de programmes d'études adaptés à ses besoins.
- **L'industrie canadienne de l'hébergement présente des caractéristiques particulières sur les plans de la culture, du sexe et de la langue de sa main-d'œuvre.** Vingt pour cent de sa main-d'œuvre n'a ni le français ni l'anglais comme langue maternelle (comparativement à 15 % de l'ensemble de la population active canadienne), et les femmes y sont majoritaires. Le changement de politique fédérale en matière d'immigration (réduction des niveaux d'immigration) et modification du profil des immigrants autorisés) risque de compliquer davantage le processus en vue de combler les postes vacants. Les entreprises, qui doivent composer avec la diversité de la main-d'œuvre, font également face à l'augmentation du nombre et de la variété des voyageurs internationaux. Il leur faudra donc se préoccuper davantage, à l'avenir, des questions de sensibilité par rapport aux différences culturelles.
- **Bien que le mandat principal des syndicats soit de faire valoir les intérêts de leurs membres, les organismes syndicaux seront soumis à certaines pressions visant à les faire envisager de nouvelles stratégies de gestion et de mise en valeur des ressources humaines.** Des stratégies telles que les équipes de travail auto-dirigées et la polyvalence, par exemple, sont présentées comme des occasions de relever la satisfaction professionnelle des employés tout en améliorant leur rendement. Certains organismes syndicaux seront sans doute plus ouverts qu'd'autres à l'évolution des rôles professionnels.
- **L'emploi à temps partiel demeure une réalité.** Quelque 70 p. 100 des employés de l'industrie de l'hébergement travaillent à temps partiel, par choix ou par obligation. Les travailleurs saisonniers et à temps partiel répondent à un besoin des employeurs : ils sont présents durant les périodes d'affluence et allègent ainsi la charge des travailleurs à plein temps. Pour les 30 p. 100 des travailleurs à temps partiel de l'industrie de l'hébergement qui préféreraient travailler à plein temps, il faudrait envisager des moyens novateurs d'accroître les heures de travail sur une base hebdomadaire ou quotidienne, par exemple en révisant la classification de certains emplois pour y ajouter des tâches supplémentaires ou complémentaires.
- **Le cheminement de carrière traditionnel évolue.** Si l'on fait abstraction des nombreuses entreprises de l'industrie canadienne de l'hébergement qui sont gérées par des propriétaires-exploitants (entreprises où des membres d'une même famille occupent la plupart des postes de gestion), la hiérarchie organisationnelle tend à évoluer dans les chaînes hôtelières et les grands hôtels indépendants. On réduit le nombre de postes de cadres intermédiaires et on élargit les domaines de responsabilité.
- **Une attitude positive, axée sur le service demeure l'un des principaux critères d'embauche.** Bien que dans certains domaines, la compétence technique soit prise en considération (p. ex., dans la préparation des aliments), on juge souvent qu'il faut avant tout exiger des candidats une attitude positive, axée sur le service. Le perfectionnement professionnel et l'amélioration des compétences sont jugées nécessaires à la promotion (ou constituent à tout le moins un atout). Bon nombre d'employeurs ont également tendance à insister sur l'embauche de personnel «entièrement formé», c'est-à-dire, doté d'une expérience de travail préalable dans un autre établissement.
- **Une attitude positive, axée sur le service demeure l'un des principaux critères d'embauche.** Bien que dans certains domaines, la compétence technique soit prise en considération (p. ex., dans la préparation des aliments), on juge souvent qu'il faut avant tout exiger des candidats une attitude positive, axée sur le service. Le perfectionnement professionnel et l'amélioration des compétences sont jugées nécessaires à la promotion (ou constituent à tout le moins un atout). Bon nombre d'employeurs ont également tendance à insister sur l'embauche de personnel «entièrement formé», c'est-à-dire, doté d'une expérience de travail préalable dans un autre établissement.

LES ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES

HUMAINES

L'industrie canadienne de l'hébergement est confrontée à une gamme de problèmes lorsqu'il s'agit d'intéresser, de former et de conserver de bons employés. Certains problèmes sont exogènes (comme la conjoncture économique ou la concurrence des autres industries), tandis que d'autres sont directement sous le contrôle des employeurs et des autres groupes d'intervenants. Les principaux défis que doit relever l'industrie, tels que définis par ses représentants, sont les suivants :

- **La nécessité d'instaurer de meilleures pratiques sur le plan des ressources humaines** en vue de réduire le taux de roulement et de releasser l'image de l'industrie comme offrant des possibilités de carrière viables. Il existe un écart important entre certains hôteliers qui croient à la valeur de saines pratiques de gestion des ressources humaines (p. ex., la formation), et d'autres, qui considèrent la main-d'œuvre comme un simple poste de dépenses. À court terme, un tel écart créera des variations considérables, d'une région à l'autre du pays, dans l'image que projette l'industrie aux yeux d'éventuels nouveaux travailleurs.
- **Le nombre et le genre de programmes d'enseignement et de formation dispensés ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'industrie.** Le nombre d'emplois pour lesquels les employeurs exigent des études postsecondaires est relativement faible (il ne représente qu'environ 30 p. 100 de l'ensemble des postes), et on ne prévoit qu'une croissance modeste du nombre de ces emplois. Cependant, les programmes offerts par les cégeps, les collèges communautaires et les universités sont relativement nombreux, et leurs taux d'inscription sont élevés. Or, les pénuries au niveau des postes-clés de l'industrie (chef cuisinier, par exemple) continuent de poser un problème. Les employeurs, tout comme les travailleurs, préfèrent la formation en cours d'emploi à l'enseignement à l'externe. Étudiants et employeurs éventuels mettent en doute la pertinence de certains programmes

employés, une forte proportion d'entre eux considèrent le travail dans l'industrie comme un moyen rapide de gagner un revenu en attendant de se diriger vers une autre carrière.

LA MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE DE L'HÉBERGEMENT

Selon les données du recensement de 1991 de Statistique Canada, l'industrie canadienne de l'hébergement (grand groupe C11 91) emploie environ 180 000 personnes. Si l'on tient compte des variations saisonnières, on estime que l'industrie emploie quelque 213 000 personnes durant la haute saison. On prévoit qu'entre 1993 et 2005, le nombre d'emplois dans l'industrie augmentera légèrement par rapport à la décennie précédente.

- Sous de nombreux aspects, la main-d'œuvre de l'industrie de l'hébergement diffère de la population active canadienne dans son ensemble. Notamment :
- Cette main-d'œuvre est plus jeune : 27 p. 100 des travailleurs de l'industrie de l'hébergement ont entre 15 et 24 ans, contre 16,7 p. 100 dans l'ensemble des industries.
- L'industrie de l'hébergement compte davantage de femmes : elles représentent 58,7 p. 100 de la main-d'œuvre, contre 45 p. 100 dans l'ensemble des industries.
- La scolarité y est plus faible : 37,1 p. 100 des travailleurs de l'hôtellerie n'ont pas terminé leurs études secondaires, contre 26,5 p. 100 dans l'ensemble des industries.
- Le travail à temps partiel y est plus répandu : 24,2 p. 100 de la main-d'œuvre de l'industrie de l'hébergement travaille à temps partiel, contre 17,8 p. 100 de la population active canadienne. Les hommes qui travaillent à temps partiel dans l'industrie de l'hébergement sont de beaucoup plus nombreux que la moyenne nationale; les pourcentages sont relativement semblables en ce qui concerne la main-d'œuvre féminine.

On prévoit un taux de croissance net plutôt modeste dans l'industrie de l'hébergement d'ici l'an 2005. Les postes de cadres supérieurs, de professionnels, de techniciens et de travailleurs qualifiés continueront de ne représenter qu'une faible proportion des emplois totaux. Les employeurs interrogés dans le cadre de l'étude laissent entendre qu'un diplôme d'études secondaires ou moins suffit pour 70 p. 100 de tous les emplois dans l'industrie. Le reste des emplois (30 p. 100) exigeraient des études postsecondaires.

«Les coûts relatifs aux ressources humaines considérés comme des investissements à long terme et non comme des dépenses à court terme.»

— Un membre du comité directeur.

CONTEXTE

Étant donné l'accroissement de la concurrence mondiale dans l'industrie touristique, et compte tenu du fait que l'industrie canadienne de l'hébergement tente encore de se remettre de la récession qu'il a grandement affaiblie, de nombreux membres de l'industrie, des hôteliers aux associations hôtelières en passant par l'Association des hôtels du Canada (AHC), expriment leur inquiétude face à l'avenir. En réponse aux préoccupations formulées par l'AHC, la Direction des études sectorielles du ministère du Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) a commandé une étude des enjeux et des défis qui se posent dans l'industrie canadienne de l'hébergement en matière de ressources humaines. Cette étude a été menée sous l'égide d'un comité directeur composé d'intervenants clés de l'industrie de l'hébergement, notamment d'employeurs, de syndicats, d'enseignants, d'associations et conseils nationaux et provinciaux de l'industrie et des gouvernements fédéral et provinciaux. Un consortium de trois sociétés d'experts-conseils (KPMG, Abt Associates et Mana Research Ltd.) a réalisé cette étude approfondie de l'industrie.

L'étude avait pour objet :

- d'évaluer le contexte commercial présent et futur de l'industrie de l'hébergement;
- d'évaluer la nature et la structure de l'emploi, y compris les possibilités de croissance du nombre d'emplois;
- de répertorier les pratiques actuelles en matière de ressources humaines et d'évaluer la façon dont on planifie ce genre de ressources;
- de dresser la liste des techniques de pointe et d'examiner les incidences présentes et futures de la technologie;



- de résumer ces renseignements et ces enjeux en une liste de recommandations et de mesures de suivi approuvées à l'unanimité par les membres du comité directeur.
- Tous les travaux d'analyse nécessaires à l'étude ont pris fin à l'automne-hiver 1994-1995. Diverses techniques de recherche ont été employées pour atteindre les buts visés. On a procédé à de nombreuses entrevues et discussions de groupe pour recueillir les commentaires et les opinions des gens sur les pratiques actuelles de l'industrie de l'hébergement en matière de ressources humaines. À l'étape du travail sur le terrain, on a mené plus de 65 entrevues auprès des principaux intervenants (propriétaires-exploitants d'hôtels, syndicats, enseignants, associations de l'industrie, employés, étudiants, etc.).
- En outre, on a organisé dans tout le pays onze groupes de concertation réunissant plus de 75 étudiants employés de divers hôtels et établissements d'enseignement. On a étudié les cas de six centres d'hébergement situés un peu partout au Canada, dans le but d'examiner de première main les défis auxquels l'industrie de l'hébergement se trouve confrontée en matière de ressources humaines et de décrire certaines pratiques à cet égard. Enfin, on a effectué une analyse approfondie du marché du travail à partir des données du recensement de 1991 de Statistique Canada afin de mieux comprendre la nature, l'envergure et les possibilités de croissance de l'industrie.
- Les défis les plus importants, pour l'industrie de l'hébergement, ont peut-être trait à son manque de vision et à sa tendance à réagir aux problèmes plutôt qu'à les prévoir et à les aborder dans une perspective à long terme. S'il existe des entreprises ou des situations qui échappent à cette règle, il n'en demeure pas moins que les employeurs sont en général davan tage axés sur les tactiques et les stratégies démontrables sur leurs résultats financiers. À l'instar des employeurs, la plupart des autres groupes d'intervenants de l'industrie de l'hébergement, à part quelques cas bien connus, se concentrent également sur le court terme. Les établissements d'enseignement font porter leurs efforts sur les inscriptions de l'année en cours et sur celles de l'année suivante. Les organismes syndicaux se préoccupent de la prochaine ronde de négociations contractuelles. Quant aux

Le présent sommaire a été préparé sur la base des constats et des recommandations du rapport détaillé. On peut se procurer des exemplaires de ce rapport en remplissant la carte-réponse ci-jointe et en la retournant à Développement des ressources humaines Canada.

REMERCIEMENTS

Le comité directeur de l'Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de l'hébergement souhaite remercier toutes les personnes et tous les organismes qui ont contribué au projet.

Nous remercions tout particulièrement la présidente du comité directeur, Mme Bonnie Holbrook (directrice générale des ressources humaines des Hôtels et Villégiatures Canadien Pacifique), d'avoir présidé les réunions avec efficacité tout au long de l'étude.

Merci également à l'équipe d'experts-conseils dirigée par KPMG, qui a reçu l'appui de Abt Associates et du D^r Marilyn Mohan, de la firme Mana Research Ltd. Pendant toute la durée de l'étude, l'équipe d'experts-conseils a fait preuve d'une grande diligence, ce qui a permis de recueillir des données complètes auprès des groupes d'intervenants de l'industrie canadienne de l'hébergement.

L'étude a été financée et appuyée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Nous sommes reconnaissants au Ministère, et surtout aux agents de la Direction générale des études sectorielles, qui ont mis leurs capacités analytiques, logistiques et méthodologiques à notre service tout au long de l'étude.

Tout comme les membres du comité directeur, les personnes qui ont participé à l'étude — que ce soit à l'occasion d'entrevues, de groupes de concertation ou d'enquêtes — représentent de nombreux sous-secteurs de l'industrie de l'hébergement. Merci, donc, aux nombreux propriétaires et exploitants d'entreprises d'hébergement, enseignants, étudiants, représentants syndicaux et agents gouvernementaux, sans oublier les employés, qui ont si généreusement pris le temps de contribuer à cette importante étude.

Le comité directeur croit fermement que les conclusions énumérées dans ce 'Sommaire' et décrites de façon plus approfondies dans le 'Rapport Détaillé', de même que les recommandations complètent une base solide permettant l'élaboration d'une stratégie de mise en valeur des ressources humaines dans l'industrie canadienne de l'hébergement.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements i

Contexte..... 1

La main-d'œuvre de l'industrie de l'hébergement 2

Les enjeux en matière de ressources humaines 2

Recommandations 4

Conclusion..... 10

Appendices

A. Membres du comité directeur A-1

B. Associations hôtelières nationales, provinciales et territoriales B-1

C. Conseils de formation en tourisme nationaux, provinciaux et territoriaux C-1

L'ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE DE L'HÉBERGEMENT



S O M M A I R E

Préparé par KPMG,
en collaboration avec « Abt Associates of Canada » et « Mana Research Ltd. »,
pour le comité directeur de l'Étude des ressources humaines
dans l'industrie canadienne de l'hébergement.

Automne 1995

S O M M A I R E



CANADIENNE DE



Industrie

DANS

L'ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES